



Expense Reduction Analysts

2014.06.17-工商時報 D4版 經營知識 <守成為盈>

【守成為盈】◎文／葉益成

抓出關鍵成本 檢討效能



企業經營有些成本是短期因素造成的，有些成本卻是基於未來發展而不得不付出的。

例如，某些研發投入、固定資產更新、企業重整和併購行為，短期來看，效果或許並不立即顯現，但從未來發展來看，對企業核心競爭力的提升和相對成本的降低是重要的。

實際上，短期成本關注的多是

戰術 (tactic) 問題，長期成本更多著眼於企業可持續發展的策略 (strategic) 問題。

不論是戰術或策略、戰略，企業在成本管理上都應針對自深的產業性質和公司型態，確認關鍵成本所在，並進行監控。

例如資訊業，人力資源成本是關鍵成本因素，但對很多製造業而言，原物料和固定設備則是關鍵成本

因素，一般日常用品供應者，則因產品嚴重同質化，廣告行銷成本可能是最關鍵的成本因素。

俗語說「蛇打七寸」，企業應找出自己的關鍵成本因素，進行有效控制，才能從策略高度降低相對成本。

成本控制除考量時程、關鍵性成本，也要兼顧成本產生的來源：一類是發生於各個商業行為或作業活

動環節上的成本，可以稱為個別成本，如研發或行銷成本；另一類是不同活動環節之間的連結成本。

對於第一類成本，可透過成本控制的手段，加強各環節的效能，來降低成本；對於第二類成本，則須從整體出發，全面性尋找解決方案。

奧地利經濟學家熊彼特曾把企業看作一種生產函數，把原材料和其它各種投入視作「輸入」，產品和

服務則是「輸出」，藉由不斷的效能檢討的方式，使整個生產函數得到優化，實現以盡可能少的輸入得到盡可能多的輸出，降低相對成本。這樣的成本輸入，因應企業短期戰術和長期策略，考量關鍵成本，才能有符合企業利益的輸出。

(本文作者為ERAig英國殺業國際顧問組織亞洲區負責人暨中華殺業成本顧問總裁)